

DREAL

Pays de la Loire

service
connaissance
des territoires
et évaluation

Août 2012

Prospective territoriale

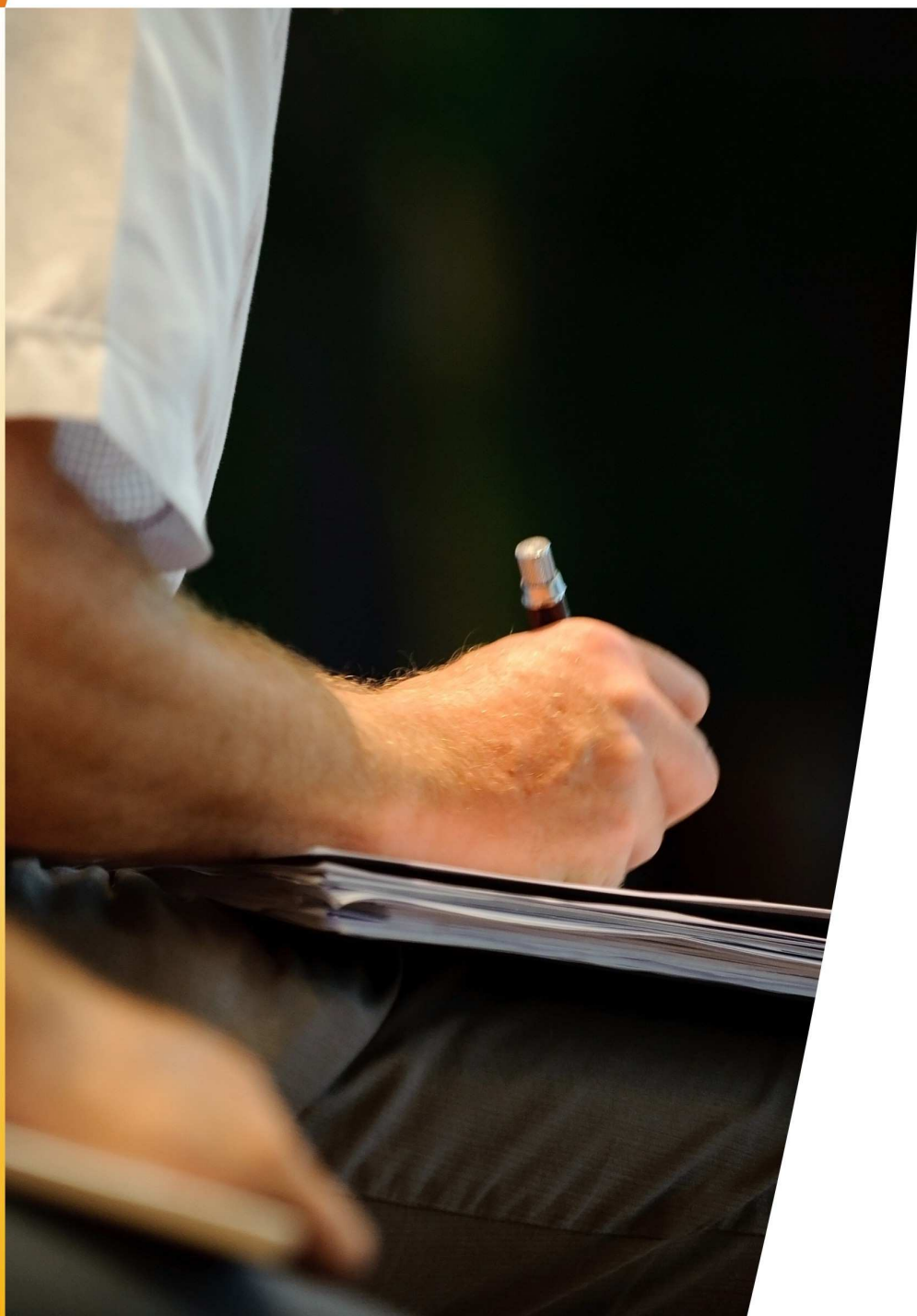
*Le cahier des charges :
conseils pour sa rédaction*

**Comment passer une commande
de prospective territoriale ?**

**OUTILS
ET REPÈRES**

Collection

n° 15



PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE

direction régionale de l'environnement, de l'aménagement
et du logement Pays de la Loire

Le cahier des charges comprend plusieurs parties. Sa rédaction est une étape importante pour l'équipe qui conduit la démarche de prospective car elle est l'occasion de décrire le contexte, de s'accorder sur les intentions de départ et le calendrier, d'anticiper les conditions d'organisation. Il faut cependant se garder de cadrer excessivement les méthodes de réalisation, afin de laisser aux candidats la latitude d'adapter leur offre et faire valoir leurs spécificités.

1. LE CONTEXTE (ou comment s'organiser en interne, le temps de la démarche et à son issue ?) :

A ceux qui n'ont pu assister à la genèse de la commande, comment expliquer cette volonté d'initier un travail de prospective ? De quelles hésitations, de quels choix, de quelles opportunités ou difficultés est-elle née ?

La volonté politique est-elle forte ? Quelles sont les caractéristiques de la prise de décision politique (degré de confiance, niveau de gouvernance, pratiques de travail collectif, de débats publics, de délégations communautaires) ?

Y-a-t-il une pratique antérieure de la prospective ? Prévoit-on d'inscrire durablement la démarche dans le temps ? Effectue-t-on (ou envisage-t-on) d'effectuer de la prospective en continu¹ ?

2. LES INTENTIONS DE DEPART (ou, compte tenu du contexte, les objectifs du porteur de projet) :

Il convient d'employer les mots qui expriment le plus clairement possible ses intentions de départ (ou objectifs) et d'éviter les non-dits.

S'oriente-t-on plutôt vers un exercice ou une étude de prospective² ? En l'occurrence, veut-on plutôt mettre l'accent sur les processus de travail collectifs ou sur l'apport de connaissances nouvelles ?

Quel est l'objet, sur quel périmètre ?

Qui lance la démarche ? Dans quel but ? Avec qui ? D'autres collectivités ? Les services de l'État ? Les entreprises ? Des organismes professionnels ? La population ? Veut-on occasionner des rencontres entre pouvoir politique et société civile, que le territoire parle d'une seule voix ? Cette question de l'ouverture à d'autres institutions/personnes est déterminante et mérite d'être tranchée à ce stade.

Quelle échelle de temps ? Miser sur le long terme (15 à 20 ans) permet de penser à la génération future, d'inclure une part de rêve³, de dénouer les situations de tension et de favoriser le dialogue.

Veut-on développer des thèmes particuliers ? mettre l'accent sur un enjeu du territoire ?

3. LE CALENDRIER (les étapes et leurs besoins respectifs) :

Selon la prestation confiée, on prévoit généralement une démarche assez courte, d'une dizaine de mois le plus souvent.

Cette durée peut être réduite, si le porteur de projet a préparé le terrain, collecté les informations utiles au diagnostic prospectif, mobilisé son équipe en amont, bâti un calendrier de rendez-vous.

A l'inverse, le porteur de projet peut souhaiter se faire accompagner durant quelques mois complémentaires, à la suite de la démarche prospective, pour mettre en place les conditions permettant de pérenniser la dynamique créée ou décliner une stratégie interne.

1 Lorsqu'une collectivité internalise la fonction prospective en la confiant à un élu ou une personne des services.

2 Une distinction est parfois opérée entre les deux. Les études seraient plutôt spécialisées dans un domaine et l'œuvre d'experts. Les exercices, au contraire, mettraient l'accent sur les processus collectifs de travail.

3 « Penser après-demain n'a rien à voir avec penser demain matin. », Jacques de Courson

Le cahier des charges fixe, sans toutefois les détailler sur le plan méthodologique, des étapes de réalisation, sous réserve que, pour chacune, figurent les besoins précis du porteur de projet. A titre d'exemples, les étapes peuvent être les suivantes : une rétrospective, un diagnostic partagé (comprenant un temps de stabilisation des connaissances), une recherche collective des futurs possibles, le choix d'un avenir, sa déclinaison sur l'organisation interne, sa portée stratégique à plus court terme, la mise en place d'une veille, etc.

Dans tous les cas, le calendrier doit à la fois **s'adapter au calendrier institutionnel** et **laisser le temps** aux participants de se connaître, de construire une dynamique de groupe puis de produire un travail collectif.

4. LA METHODE ATTENDUE :

Il n'est pas nécessaire au porteur de projet, qui a identifié clairement ses objectifs, de développer beaucoup cette partie. En effet, le candidat est invité à remettre une offre qui développe la méthode qu'il souhaite mettre en œuvre, pour répondre aux objectifs.

Au stade du cahier des charges et pour ne pas enfermer le candidat, il convient plutôt d'exprimer les caractéristiques de la méthode attendue : sera-t-elle plutôt stratégique ? plutôt participative ? Les deux ? Doit-elle apporter des connaissances nouvelles ? Proposer une rétrospective ? Suggérer des évolutions des pratiques de travail ? Dans ce dernier cas, cherche-t-on à mettre en place des échanges entre acteurs institutionnels ou des débats participatifs très larges ? Souhaite-t-on former l'équipe en interne ? Si oui, il convient de demander aux candidats de proposer, dans leur offre, la mise en place d'un dispositif de formation interne (ou, pour le moins, d'une démarche de sensibilisation de l'équipe).

Si le porteur de projet a des attentes particulières en terme de méthode, il peut néanmoins à ce stade en exiger et orienter plus précisément la méthode.

En revanche, il est important de miser sur l'évaluation (ex-ante, chemin faisant ou ex-post) des processus autant que des résultats de la démarche.

LE VOCABULAIRE DE LA PROSPECTIVE (Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.)

Il existe des termes techniques, spécifiques à la prospective mais les ignorer, au stade du cahier des charges, ne doit pas rendre le commanditaire humble à l'égard de la discipline.

5. LES OUTILS ATTENDUS :

Il est possible que la collectivité soit particulièrement attachée à un outil (la construction de scénarios, par exemple). Le cahier des charges peut alors imposer leur réalisation. Pour le reste, il est conseillé de faire confiance au prestataire qui aura la charge de trouver l'outil le mieux adapté à une situation et aux objectifs à atteindre.

Les outils et les méthodes les plus simples sont souvent les mieux adaptés à la prospective territoriale.

6. LES PRODUCTIONS ATTENDUES :

Prévoit-on des apports d'experts extérieurs à l'organisation ?

Si un dispositif de formation est prévu, le prestataire produira des fiches didactiques.

Des supports de communication spécifiques peuvent être exigés : film, synthèse, sites Internet, enquête en ligne, etc.

Parce que les représentations schématiques de l'avenir se cartographient, le porteur de projet peut exiger du prestataire qu'il illustre le travail d'exploration des futurs. Si le territoire est vaste ou n'est pas homogène et afin de le traiter de manière différenciée, la nécessité de le découper sera spécifiée.

7. LE POSITIONNEMENT DU PRESTATAIRE (par rapport à la collectivité) :

La cahier des charges précise l'organisation interne du commanditaire. Il détermine les temps de validation auprès du comité de pilotage, dont il précise la composition.

Afin d'adapter la méthode en fonction de l'évolution des processus, il prévoit également des moments d'échanges (des préparations d'ateliers, des brainstorming à l'issue de chaque réunion).

Cas particulier de plusieurs prestataires :

L'atteinte des objectifs nécessite parfois trois types de prestations : techniques, de communication/animation/concertation et de prospective.

Afin de limiter les prestations extérieures, la collectivité possède sans-doute des ressources en interne pour réaliser en régie une partie de ces prestations. On peut également attendre des consultants en prospective que, d'une part, ils disposent de connaissances sur les mutations en cours et d'autre part soient des méthodologues, en mesure de mettre en place des processus de travail collectif.

S'il est néanmoins prévu de faire appel à plusieurs prestataires, le cahier des charges précisera la répartition des rôles et les mesures de coordination du travail, que le porteur de projet mettra en place (notamment une tutelle ou un pouvoir de coordination du travail par le prospectiviste sur le bureau technique).

8. LES CRITERES D'ANALYSE DES OFFRES (dits critères d'attribution) :

Outre le prix, les critères discriminants pour comparer les offres reprennent les objectifs du porteur de projet. Ils sont ainsi l'occasion de mettre à nouveau l'accent sur les choix de la maîtrise d'ouvrage. Il peut s'agir, à titre d'exemple, de (1) la qualité du dispositif d'animation, (2) des moyens mis en œuvre pour favoriser le processus de formation-action collective⁴, (3) de la solidité de la méthode, (4) de son adéquation aux différents objectifs de la maîtrise d'ouvrage, (5) de la composition de l'équipe, (6) des processus de travail collectif envisagés, (7) de l'engagement à prendre en compte les représentations locales des territoires, (8) de la cohérence des travaux avec un souhait de réorganisation interne des services, (9) du dispositif d'évaluation, etc.

Si les critères choisis sont nombreux, il est conseillé de les pondérer afin que certains, notamment celui de prix, conservent une place importante.

Photo de couverture : homme prenant des notes ©
Arnaud Bouissou/METL-MEDDE

Direction régionale
de l'environnement,
de l'aménagement
et du logement
**Service de la connaissance
des territoires et de
l'évaluation**
34, place Viarme
BP 32205
44022 Nantes cedex 1
Tél : 02.40.99.58.28
Fax : 02.40.99.58.27

Dreal des Pays de la Loire/SCTE/Division Observation Études et Statistiques/Gwénaëlle Le Bourhis
prospectiveteritoriale.scte.dreal-pays-de-la-loire@developpement-durable.gouv.fr